J’anime et je dirige un centre culturel local.
Qui suis-je ?
Une étude objective du métier d'animateur-directeur d'un centre culturel local.

Elle est agréablement complétée par un film à la fois drôle,
juste et touchant que vous pouvez télécharger sur ce lien :
http://www.aiseau-presles.be/loisirs-et-culture/culture/centre-culturel.

Cette étude a été réalisée par **Nathalie Caccialupi**
comme travail de fin d’études dans le cadre du Bagic
Elle a été supervisée par **Cécile Paul**.

Table des matières

Introduction

Humeurs directrices

Depuis bientôt 10 ans, j'anime et je dirige l'asbl Centre culturel d'Aiseau-Presles. Pour être tout à fait exacte, précisons que je fus tout d'abord employée communale à mi-temps, détachée dans cette jeune asbl avec pour mission de faire « tourner » la machine : soit un bâtiment flambant neuf, doté d'une salle de spectacles de 250 places (mais encore peu équipée à l'époque), d'une grande cafétéria et d'espaces de bureaux pour le moins exigus.

L'outil existait, il fallait l'utiliser. Mais plus important encore, il fallait orienter le travail de l'asbl sur la voie socioculturelle tracée par le décret de 1992. Ce à quoi je me suis attachée, en plus de la mise sur orbite du bâtiment… Animation ? Direction ? Au four et au moulin en tout cas, et pas qu'à mi-temps !

Un an et demi plus tard, me voici employée à temps-plein. Tout est en place pour s'attaquer au dossier de reconnaissance. L'asbl dispose d'un Conseil d'administration concerné, et d'un Conseil culturel qui l'est tout autant. Chacun, chacune adhère aux missions du décret et à la philosophie de l'action culturelle qui en découle. La Commune qui assure toujours mon emploi, suit le mouvement.

En 2002, le Centre culturel est officiellement reconnu par la Communauté française : catégorie 4. Du jour au lendemain, je deviens « animatrice-directrice. » Une étiquette qui, dans les premières semaines, m'attire les moqueries sans conséquence de quelques collègues ou amis… C'est que le mot « directrice », accolé à celui d' « animatrice », ça fait tout de suite guindé ! On n'échappe pas aux clichés socialement partagés. Ou alors… ferai-je soudain des envieux ?

Fort heureusement, l'action au jour le jour ne vous laisse pas l'occasion de vous poser ce genre de question.

Et puis, professionnellement parlant, qu'est-ce qui a changé pour moi entre ces deux moments ?

Rien, *a priori*. J'ai même envie d'écrire que je suis passée « naturellement » d'une fonction à l'autre.

A moins que, sans le savoir, j'étais déjà animatrice-directrice. Avant même d'avoir été désignée officiellement comme telle... Ou est-ce une intuition typiquement féminine, qui tend à affirmer qu'on ne *devient* pas

Animateur-Directeur mais qu'on l'*est*, par nature. Fonction innée ? Allez savoir.

Être animatrice-directrice, c'est sans doute une manière privilégiée de vivre sa passion de l'action culturelle. Et de gagner sa vie à la vivre pleinement.

Mais qu'est-ce d'autre ?

La littérature officielle est laconique et/ou pleine de bon sens. Animateur-directeur : mot-composé, néologisme inventé par la Communauté française, faisant référence à une capacité double : celle d'animer et de diriger.

L'étymologie défriche quelque peu le terrain. Le verbe « animer » vient du latin *animare* qui signifie « donner la vie, encourager, rendre plus vif. » Le mot « animation », lui, renvoie à *anima* (l'âme) et *animus* (l'esprit, le souffle de vie.) C'est la chaleur, l'entrain mis dans une action, dans une expression, dans un comportement afin de les rendre plus vifs, d'intéresser, d'inspirer autrui.

Dans un sens plus général, l'animation désigne « un ensemble de moyens et de méthodes mis en oeuvre pour faire participer activement les membres d'une collectivité à la vie de groupe. »

« Diriger » vient du latin *dirigere*, signifiant « faire aller dans un certain sens » et par extension « personne qui est à la tête d'une administration, d'un établissement. »

C'est l'addition de ces deux termes – animer + diriger – qui pose problème ; un problème de recrutement, dirons-nous.

Parce que l'animateur-directeur qui serait à la fois chef du personnel, comptable, juriste (vaguement), régisseur, colleur d'affiches, animateur de groupes et personne de référence pour les associations locales est un super héros qui n'existe que sur papier, dans les grilles optimales et totalement utopistes des descriptions de fonction. Non, dans la vraie vie, le super héros laisse la place à une espèce d'animateur enthousiaste qui porte une casquette qu'il a lui-même customisée, avec les moyens du bord, et où l'on peut lire notamment « directeur ».

Un animateur-directeur est un mouton à cinq pattes qui cumule, par bribes, les compétences de plusieurs métiers dans un seul corps. Un mutant quoi.

A l'instar de certaines sociétés qui cherchent l'infographiste-rédacteur-webmaster, le secteur des centres culturels cherche sa perle rare à lui, le « tout en un ».

Et lorsqu'on trouve cette perle rare, comment fait-on pour la remplacer en temps voulu ? On la clone ?

Dans un texte inédit à ce jour, rédigé fin des années 90 et intitulé « *Vade-mecum des Centres culturels* », Paul Guisen, Directeur de l'Association des centres culturels (ACC)[1], décrit avec une telle ironie respectueuse l'animateur-directeur de centre culturel, que je ne puis m'empêcher ici, avec son aimable autorisation, d'en reproduire quelques lignes : « *Conçu bien souvent, dans l'esprit de mai 68, comme un* militant de l'action culturelle*, l'Animateur se voulait un* agent de changement*… porté par les mouvements associatifs, porte-parole des minorités conscientes et agissantes… Les qualités demandées à l'Animateur étaient alors la capacité d'analyse des rapports sociaux, la créativité, le talent pour l'animation de groupes, l'intérêt pour l'éducation permanente, la disponibilité… A la suite de quelques expériences de dépassement budgétaire, d'erreurs de gestion, de conflits portés dans la presse, l'Animateur socioculturel s'était vu doté par certains du qualificatif de* zozo culturel *ou de* socio-cul*, ce qui équivalait en gros à* amateur sympathique et brouillon*…* »

Qu'en est-il aujourd'hui ? Qui sont les animateurs-directeurs des centres culturels locaux ? Que font-ils ? En quoi croient-ils ? Et les animatrices-directrices ? Parce qu'on en parle toujours au masculin mais, dans ce métier, il y a tout de même 40 femmes pour 75 hommes : 38 animatrices-directrices de centres locaux et 2 directrices de centres régionaux.

Méthodologie suivie

Je vais donc tenter ici une étude objective du métier d'animateur-directeur d'un centre culturel local.

Rappeler, dans une première partie, l'histoire de la création de la fonction et de son évolution parallèlement aux textes légaux. Cette partie concernera de fait l'ensemble des animateurs-directeurs des 115 centres culturels reconnus en Communauté française.

---

[1] Depuis 1978, les Centres culturels se sont regroupés en une association, l' « Association des Centres culturels » afin de promouvoir et de défendre les Centres culturels tout fraîchement reconnus et subventionnés par la Communauté française dans le cadre d'un décret. L'ACC développe des journées de réflexion et de formation sur les différentes problématiques qui concernent les centres culturels liées aux matières juridiques et à la gestion sociale, ou à l'emploi notamment. Sans être véritablement ni un secrétariat social, ni un syndicat, l'ACC représente les employeurs du secteur au sein de la Confédération des Employeurs des Secteurs Socioculturel et sportif (C.E.S.So.C) et au sein de la Commission paritaire 329 . Sa participation à la C.E.S.So.C lui permet aussi d'être représentée à la Confédération des Entreprises non-marchandes (C.E.N.M.) et à l'Union francophone des Entreprises non-marchandes (U.F.E.N.M.) au niveau de la Région wallonne.

Ensuite, j'évoquerai le métier d'animateur-directeur d'un centre local dans la pratique. J'ai centré mes recherches sur des personnalités rencontrées au sein de l'arrondissement de Charleroi (Colfontaine et Chapelle-lez-Herlaimont) mais aussi à Fosses-la-Ville, commune de la Province de Namur, limitrophe d'Aiseau-Presles.

J'ai procédé à différentes interviews autour d'un questionnaire censé dresser :

1. Le profil *idéal* de l'animateur-directeur sur base de compétences théoriques et pratiques attendues ;
2. Le profil *factuel* nécessaire (les compétences jugées nécessaires) pour assumer la fonction ;
3. Le profil *au quotidien* sur base des compétences que l'animateur-directeur met ou ne met pas en œuvre dans l'exercice journalier de son travail.

Je tenterai alors de déterminer les compétences qui relèvent de la formation (initiale ou continuée) et de la pratique sur le terrain, avant de conclure.

Pourquoi ce travail ?

Explorer le métier d'animateur-directeur d'un centre culturel local devient pour moi comme une nécessité. C'est une manière de m'arrêter un moment, comme je ne l'ai jamais fait auparavant, sur ce métier passionnant, polymorphe et qui appelle un perpétuel questionnement.

Travailler dans un centre culturel, c'est travailler au cœur d'un territoire qui bat la chamade.

Un centre culturel est littéralement au centre, au milieu du « culturel ». A l'intersection de la diffusion, de l'aide à la création, des ateliers d'expression, de l'associatif, il doit favoriser les voies d'accès entre toutes ces orientations. Il crée des ponts, des passages. Il doit trouver des brèches afin d'aiguiser la curiosité et faciliter l'accès au plus grand nombre.

Ça, c'est le bon côté du milieu.

De l'autre côté, de manière tout aussi centrale, il touche au nœud *socio-économico-éduco-géographico-écolo (etc.)* de la vie d'une communauté.

Et il faut faire avec. Ce qui n'est pas une mince affaire.

Dans cette région surtout.

Parce que c'est une région qui porte les stigmates du travail. Sans le travail… Avec ses anciens charbonnages, ses terrils, sa coulée continue, ses maisons de corons, ses dernières maisons du peuple… Et qui possède également un objet précieux : la culture ouvrière. Loin de la culture officielle, théâtrale, muséale et de certaines préoccupations artistiques, c'est une culture qui tisse aussi du lien social.

C'est une région qui porte sur ses épaules un héritage lourd, appelé « Pays Noir ».

C'est d'ici que j'ai envie de parler du métier.

1. Le décor institutionnel

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il faut peut-être évoquer la scène d'action de l'animateur-directeur : le centre culturel, une institution reconnue et subventionnée par la Communauté française sur base du Décret du 28 juillet 1992, fixant les conditions de reconnaissance et de subvention des Centres culturels, modifié par le Décret du 10 avril 1995.

Le décret distingue les centres culturels locaux, qui exercent leurs activités sur le territoire d'une entité au moins, des centres régionaux dont le champ d'action est constitué, au minimum, par un arrondissement.

En 2008, la Communauté française compte 103 centres culturels locaux (dont 11 situés en Région Bruxelles-Capitale) et 12 centres culturels régionaux.

Les centres culturels sont subventionnés selon des catégories définies en fonction de missions à assurer à des degrés divers.

En dehors du Décret de 1992, la Communauté française reconnaît et subventionne également le Centre culturel de la Communauté française le Botanique, le Centre culturel européen Les Halles de Schaerbeek, le Palais des Beaux-Arts de Charleroi et le Centre régional transfrontalier Le Manège.Mons.

Comment fonctionne un centre culturel ?

Le Centre culturel est une Association sans but lucratif. Comme toutes les asbl, il est soumis à la loi du 27 juin 1921 modifiée par la loi du 2 mai 2002.

Il comprend une Assemblée générale composée, d'une part, de « membres de droit », représentant les pouvoirs publics et, d'autre part,

de « membres privés », représentant la dynamique associative et socioculturelle du territoire. L'AG supervise les opérations de gestion de l'asbl: approbation des comptes et budgets, nomination du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration, élu par l'Assemblée générale, comporte un nombre équivalent de « membres de droits » et de « membres associatifs », ces derniers ne pouvant exercer de mandat public. La CA assure l'engagement des travailleurs, assure les orientations financières.

Chaque Centre culturel doit disposer d'un Conseil culturel de 10 membres au moins, nommé par le Conseil d'administration, et chargé d'imaginer le programme général d'activités du Centre culturel.

Le fonctionnement journalier du Centre culturel est confié à un animateur-directeur professionnel. Le décret ne prévoit que cette fonction. Mais ce personnage est entouré souvent d'une équipe de professionnels spécialisés en animation socioculturelle, en tâches techniques, en tâches administratives, d'accueil, de gestion,...

Chaque Centre culturel établit un contrat-programme pour une durée de quatre ans avec la Communauté française et les pouvoirs associés (Communes et Provinces), dans lequel sont précisés les objectifs à atteindre. C'est un contrat d'objectifs moraux et financiers entre les parties signataires.

Chaque année, un rapport d'activités est proposé au Conseil d'administration par l'animateur-directeur, après avis du Conseil culturel.

Le Conseil d'administration soumet ce rapport à l'Assemblée générale, en même temps que les comptes et budgets établis selon un plan comptable normalisé, propre aux associations reconnues par la Communauté française.

Ce rapport, bien évidemment conçu en lien avec le contrat-programme, est envoyé à la Direction générale de la Culture de la Communauté, ainsi qu'au Service de l'Inspection, pour liquidation du solde de subvention de l'exercice.

Dans un souci de démocratie culturelle, le centre culturel doit favoriser le développement socioculturel de son territoire.

Il doit proposer des activités susceptibles de permettre le développement communautaire des projets culturels. Il doit proposer des actions dans les domaines de la création, de l'expression, de la communication, de l'information, de la formation et de l'éducation permanente. Il doit permettre en outre la mise en évidence et la diffusion des œuvres

culturelles et artistiques du patrimoine local, régional, communautaire, international et francophone.

Il doit aussi soutenir l'action des associations qui agissent dans le sens de ses objectifs et développer des projets permettant une participation active des citoyens, avec une attention particulière aux personnes les plus défavorisées...

3. L'animateur-directeur au fil des textes

Dans cette partie, entre les citations, vous pourrez lire des extraits d'interviews que m'ont accordées des personnalités comme Yanic Samzun, Eugène Braet, Paul Guisen ou Patrick Besure que je présenterai au fur et à mesure.

Genèse de la fonction

« *Rendre accessible les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, au plus grand nombre des Français (...), assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel, et (...) favoriser la création des œuvres de l'art et de l'esprit qui l'enrichissent* » : telle est l'une des missions essentielles du Ministère de la Culture française, créé par Charles de Gaulle en 1959, et à la tête duquel il installe celui qu'on ne présente plus, André Malraux.

Un peu plus tard, de l'autre côté de la frontière, l'Arrêté royal du 5 août 1970, fixe les conditions d' « agrément »[2] et de subvention des premières Maisons de la Culture et Foyers culturels. Et cet arrêté-là est sans aucun doute plus ambitieux que son équivalent français. Le Ministre de la Culture de l'Etat belge, Pierre Wigny (1966-68), affirme en effet dans son plan quinquennal : « *Chaque maison de la culture, doit, dans toute la mesure de ses possibilités, participer à la création artistique et culturelle du pays* [3]». Ce qui traduit une volonté de donner aux infrastructures locales les « clés », en quelque sorte, d'une politique culturelle réellement ascendante.
Le préambule même de l'Arrêté royal débute, d'ailleurs, en ces termes : «*(...) Considérant que l'éducation permanente constitue un des principes essentiels de toute politique culturelle* ; ... »

2 C'est le terme utilisé à l'époque ; on ne parlait pas alors de « reconnaissance »
3 Cité in Vincent de Coorebyter, *Les centres culturels*, édition du Crisp, 1988, page 20.

Et pour conduire cette politique axée sur la démocratie participative, il faut un homme (la fonction reste très masculine à l'époque).

3.2. Les textes légaux qui créent la fonction

3.2.1 L'Arrêté Royal du 5 août 1970 établissant les conditions d'agréation et d'octroi de subventions aux Maisons de la Culture et aux Foyers culturels

L'Arrêté royal ne dit pas grand-chose sur la personne qui va assumer l'animation de ces maisons ou foyers culturels ; il ne prévoit qu'une intervention de 200.000 francs pour la rétribution de l' « animateur principal », agréé par le Ministre de la culture (Article 18, a). Néanmoins, cet arrêté est le premier texte qui légitime la fonction d'animateur.

L'animateur est pour la première fois reconnu comme agent de la politique culturelle belge.

L'arrêté de 1970 parle donc d'un animateur. Il ne fait pas référence à l'aspect de « direction » (l'animateur est néanmoins « principal ») qui au fil du temps, nous le verrons, semble s'imposer comme la garantie du professionnalisme de la fonction. Mais ce professionnalisme, en 1970, comment le reconnaît-on, comment l'évalue-t-on ? Si les annexes de l'arrêté comprennent des « statuts-types » de l'asbl (maisons ou foyers culturels) celles-ci ne font nullement référence à d'éventuelles compétences de l'animateur, pas plus qu'à la manière dont on le recrute.

A l'époque, en vertu d'une circulaire ministérielle, c'est le Conseil d'administration de la structure qui devait s'entourer d'experts désignés par le Ministère de la Culture pour choisir un candidat « animateur ».

Mais très vite, cette procédure de sélection, à laquelle on reprochait son objectivité relative (risque d'une désignation d'experts affectivement trop proches des structures), a été remplacée par une épreuve entraînant l'entrée du candidat dans une réserve de recrutement. Le candidat ayant réussi les examens devenait ainsi « animateur agréé », et attendait qu'un foyer ou qu'une maison de la culture viennent le pêcher dans ladite réserve.

Qui pouvait passer les épreuves de la réserve ?

Un candidat qui, curriculum vitae sous le bras, pouvait attester d'au moins 150 heures d'animation. L'examen de la réserve consistait en une double épreuve écrite et orale. Ces épreuves devaient évaluer les capacités de ce candidat à animer un groupe ; à connaître les groupes existants et à dialoguer avec eux ; à organiser le travail interne d'une institution culturelle ; à programmer une action culturelle ; à définir un programme de diffusion ; à chiffrer les actions programmées[4].

[4] Vincent de Coorebyter, op. cit., page 93

Le système de réserve de recrutement n'existe plus depuis le milieu des années 90. Il a très vite montré les limites de son fonctionnement. Gérer la réserve devenait compliqué. Souvent les candidats qui étaient dans la réserve trouvaient un emploi et ne le signalaient pas ou ils déménageaient sans en informer le service… L'entretien des listes devenait ingérable.

Eugène Braet, actuellement responsable du service des Centres culturels à la Communauté française, nous fait le topo précis de la suite du mouvement : « *En octobre 1994, Henry Ingberg, alors Administrateur général de la Communauté, a diffusé une note aux Inspecteurs qui débutait comme ceci : reconnaissance des animateurs-directeurs à engager par un centre culturel – période transitoire –. Le décret du 28 juillet 92 est entré en vigueur au 1er juillet 94, de ce fait, toutes les procédures relatives à l'arrêté royal de 70 sont caduques et notamment la circulaire relative au jury de recrutement d'animateur. La nouvelle procédure relative à la reconnaissance est soumise pour avis à la Commission consultative des centres culturels (*l'instance d'avis du secteur, alors baptisée « 4C », NDLR*) et sera ensuite proposée au Ministre pour en faire un arrêté d'application. En attendant celui-ci, je vous propose la procédure suivante dans le cadre d'engagement : demander au centre culturel que l'inspecteur du ressort participe au dispositif d'engagement ; l'animateur-directeur retenu devra s'engager à se faire reconnaître dans le cadre des nouvelles modalités que la Communauté édictera.* »

3.2.2. Le décret de 1992 et le décret modificatif de 1995

Les années 70 connaissaient alors une série de réformes institutionnelles (poursuivies en 1980, 1988, 1993 et 2001) reconnaissant l'existence de trois Communautés culturelles distinctes (française au sud, flamande au nord et allemande à l'est). La Belgique devient progressivement un état fédéral impliquant la coexistence de ces trois entités fédérées, auxquelles s'ajoutent les Régions.

A la Communauté française, on attribue notamment le porte-feuille de la Culture. C'est dans ce cadre que, le 28 juillet 1992, le Conseil de la Communauté française adopte à l'unanimité le Décret fixant les conditions de reconnaissance et de subvention des Centres culturels locaux et régionaux. Il sera modifié par celui du 10 avril 1995.

Voyons ce que disent ces textes à propos de l'animateur-directeur et de sa fonction :

a. Décret du 28 juillet 1992 fixant les conditions de reconnaissance et de subvention des centres culturels

« Chapitre II, Conditions de reconnaissance

Section première

Les centres culturels locaux

Art. 6 : Pour être reconnu et subventionné par le Gouvernement, le Centre culturel local doit remplir les conditions suivantes :

(...)

6) Disposer d'un Animateur-Directeur chargé de l'application journalière des décisions du Conseil d'administration, siégeant au Conseil culturel, et avec voix consultative, au Conseil d'administration et à l'Assemblée générale. »

b. Décret du 28 juillet 1992 fixant les conditions de reconnaissance et de subvention des centres culturels, modifié par le décret du 10 avril 1995

Outre qu'il reprend tel quel l'Article 6, § 6 du décret de 1992, le décret de 1995 ajoute un article 10 rédigé comme suit :

« Art. 10

Les Centres sont tenus quelle que soit leur catégorie :

1° de disposer d'un Animateur-Directeur engagé à temps plein et dont les compétences sont reconnues conformément aux dispositions prises par le Gouvernement ;

2° d'assurer, par exercice social, des charges de personnel permanent représentant un pourcentage minimum de leurs charges ordinaires : celui-ci sera fixé par le Gouvernement ;

3° d'assurer par exercice social, des charges de personnel permanent d'animation dont les compétences sont reconnues conformément aux dispositions prises par le Gouvernement, représentant un pourcentage minimum de leurs charges de personnel permanent : celui-ci sera fixé par le Gouvernement. »

3.2.3. Commentaires sur ces textes

1°) On remarque tout d'abord qu'entre l'Arrêté royal de 1970 et le nouveau décret de 1992, appliqué en 1994, 22 ans se sont écoulés…

Pendant cette période, le paysage culturel et les modes de vie ont considérablement évolué en Communauté française et partout ailleurs. Le nombre d'infrastructures dédiées à la Culture a fortement augmenté. La Belgique s'est fédéralisée, se dotant de Régions et de Communautés.

L'expérience des premiers foyers culturels s'est accrue, entraînant logiquement une professionnalisation du secteur. Outre l'animateur, en passe de devenir animateur-directeur, les structures recrutent du personnel technique et du personnel d'animation.

L'influence des idéaux de 68 s'estompe. On entre de plain-pied dans l'ère de la micro-informatique et de la mondialisation médiatique et économique.

Par ailleurs, la fusion des communes, acquise en 1976, participe de ces changements. Les territoires communaux s'agrandissent et tout le monde souhaite dorénavant posséder sa propre infrastructure culturelle. Le mythe d'un centre culturel par entité fait son apparition.

2°) Le décret de 1992, par rapport à l'arrêté royal de 1970, a abandonné les annexes relatives aux « statuts-types de l'asbl Centre culturel » et ce, parce que le Conseil d'Etat a estimé qu'établir ce modèle pour autrui contrevenait à la liberté constitutionnelle d'association.

3°) Le décret de 1992 fixe des conditions de gestion financière plus précises, ce qui appelle des compétences plus pointues : l'animateur principal en 1970 devait présenter annuellement les bilans et comptes de l'année écoulée ainsi qu'un budget pour les activités à venir mais il pouvait, pour la forme, laisser libre cours à sa créativité.

En 92, l'animateur passé directeur doit jongler avec un plan comptable normalisé et assumer la rédaction et l'application d'un contrat-programme élaboré pour 4 ans. C'est le prix de la professionnalisation.

4°) Dans le texte modificatif de 1995, l'engagement de l'animateur-directeur se fait dorénavant « à temps plein ». C'est, en quelque sorte, la reconnaissance de l'importance du statut de l'animateur-directeur par le volume de travail qu'implique cette fonction. En l'occurrence, celle-ci ne pourrait être effectuée à mi-temps.

3.3. Les textes qui décrivent la fonction

3.3.1 La grille de la 4C ou *Animateur-directeur : on cherche la perle rare* !

En 2002, le Ministre Rudy Demotte, chargé de la Culture, du Budget, de la Fonction publique, de la Jeunesse et des Sports, marquait son accord sur un projet de profil des compétences des animateurs-directeurs d'un centre culturel. Ce texte avait été rédigé à l'initiative de la Commission d'avis du secteur des centres culturels. Il s'agissait en filigrane d'affirmer les prérogatives de l'animateur-directeur, face à des instances locales (et notamment la représentation des pouvoirs publics à travers le Conseil d'administration) qui, selon les termes de Yanic Samzun, à l'époque conseiller au Cabinet du Ministre, chargé notamment des Centres culturels, « *avaient souvent tendance à l'instrumentaliser, voire à le nier* ».

Sans avoir force de loi, ce document constitue, encore aujourd'hui, une référence pour les jurys locaux (CA, Inspection…) qui doivent examiner des candidatures à ce poste.

Les compétences décrites dans ces cinq pages sont optimales, parfaites et totalement impossibles à rassembler dans le chef d'une seule et même personne. A moins d'avoir dégoté « La » perle rare…

Trois grandes classifications de compétences y sont décrites en long et en large :

- Les compétences en matière d'action culturelle ;
- Les compétences socio-psychologiques ;
- les compétences techniques

Prenons l'exemple des compétences techniques. Elles sont ventilées en quatre zones de compétences spécifiques :

1. Les connaissances techniques qui demandent :
    - Des capacités de gestion des bâtiments et d'infrastructures mobiles qui elles-mêmes appellent donc des notions d'entretien du bâtiment, la connaissance du règlement général pour la protection du travail, le règlement général concernant les installations électriques, la connaissance des types de matériel et leur utilité (en son, éclairage, audiovisuel, équipement de scène, équipement d'exposition, alimentation électrique) ;
    - Connaissance des modes d'acquisition et d'entretien du matériel (achat, prêt, échange…) ;
    - Connaissance du personnel spécialisé ;
    - Connaissances scénographiques

2. Les connaissances en gestion des ressources humaines : les ressources humaines demandent la connaissance de : contrat de travail, assurances en matière de responsabilité civile et professionnelle, convention collective, contrats passés avec les artistes, capacité à définir des conditions de recrutement et de sélection du personnel affecté aux différentes tâches.

3. Les ressources administratives appellent des connaissances de base en législation et responsabilité civiles, de la loi sur les asbl, la législation en matière de reconnaissance et de subventionnement des centres culturels, les décrets et leurs arrêtés d'application, les démarches à réaliser pour établir un contrat-programme, des capacités à rédiger tout rapport nécessaire au bon fonctionnement du Centre culturel.

4. Les ressources financières listent des compétences en matière comptable (savoir établir un budget et des comptes sur base du plan comptable, des capacités d'analyse financière) ; en matière des sources de financement de la Direction générale de la culture (art et vie, aide en formation, interventions ordinaires et extraordinaires, aide en équipement…) et des interventions financières locales, régionales, européennes, mécénat-sponsoring…

Le document annonce néanmoins que ces compétences décrites largement doivent tenir compte de la taille et de la spécificité du centre culturel concerné. « *Selon les situations, les compétences des animateurs (-trices)-directeurs (-trices) doivent d'avantage être des savoir-faire polyvalents ou des compétences de direction (savoir organiser le travail en équipe). On veillera donc, selon le cas, à vérifier tantôt la capacité de l'exercice direct des zones de compétences, tantôt la capacité de coordonner et de superviser leur mise en œuvre*. »

3.3.2. La Convention collective 329

Cette convention collective n'est pas un descriptif de fonction dans le cadre d'un recrutement (car elle ne décrit pas le poste par rapport aux besoins locaux). Elle est un texte légal à prendre en compte pour fixer les échelons barémiques.

L'appellation « animateur-directeur » n'y apparaît pas en tant que telle, mais on dénombre quatre fonctions qui correspondent plus ou moins à des postes d'animateur-directeur : celles de directeur, de coordinateur, d'animateur-coordinateur ou d'animateur.

Chacun peut donc y reconnaître son animateur-directeur en fonction de la taille de l' « entreprise » culturelle et des tâches que celui-ci assume réellement.

3.3.3. « Bienvenue dans l'univers des Centres culturel » - Le texte de l'Astrac[5]

Selon le décret du 28 juillet 1992 fixant les conditions de reconnaissance et de subvention des centres culturels (modifié par le décret du 10 avril 1995), pour être reconnu et subventionné par le Gouvernement, le centre culturel local (ou régional d'ailleurs) doit, entre autres, disposer d'un Animateur-Directeur chargé de l'application journalière des décisions du Conseil d'administration, siégeant au Conseil culturel et, avec voix consultative, au Conseil d'administration et à l'Assemblée générale. On l'a lu plus haut.

Dans le document de l'Astrac intitulé « Bienvenue dans l'univers des Centres culturels », rédigé en 2001 et réactualisé en 2006, on peut lire :

« *Le fonctionnement journalier du Centre Culturel est confié à un animateur-directeur professionnel, entouré souvent d'une équipe de professionnels spécialisés en animation socioculturelle, en tâches techniques, en tâches administratives, d'accueil, de gestion…* »

… « Animateur-directeur professionnel » ? Voici ce qu'en pensent certains administrateurs de l'ASTRAC.

Selon Ingrid Vandevarent, Directrice du Centre culturel régional du Centre et administratrice de l'Astrac : « *Sous le terme 'professionnel', on peut comprendre : dont c'est le boulot, qui le fait à temps plein, qui est engagé pour le faire, qui est professionnel de la culture et non employé fonctionnaire de la commune détaché pour cette fonction comme administratif, ce qui prolonge l'esprit du décret : pas un mandat bénévole, politique, pas un administrateur délégué qui le fait en plus du reste* ».

Vincent Bertholet, animateur-directeur du Centre culturel d'Antoing et administrateur de l'Astrac : « *Il n'y a en effet à ma connaissance aucune contrainte décrétale sur le 'professionnalisme'. Il faut toutefois remarquer que le décret impose un animateur-directeur et que cette fonction est le seul emploi inscrit officiellement dans le cadre du 'décret-emploi' jusqu'à ce jour. La nomenclature des fonctions de la commission paritaire 329 stipule les compétences des fonctions d'animateurs, animateurs*

---

[5] L'ASTRAC est un réseau qui regroupe des professionnels des Centres culturels agréés. Il poursuit un travail de réflexion, de discussions et de confrontations et participe ainsi aux débats nécessaires au développement des politiques culturelles.

coordinateurs, directeurs etc. Un(e) animateur(trice) directeur(trice) est obligatoirement rétribué(e) au moins au niveau 4.2. Dans les rapports d'activité annuels et dans les documents de demande de contrat programme, figure, dans la rubrique 'description du personnel', la question de l'instance qui a reconnu les compétences de l'animateur directeur. »

Enfin pour **Patrick Besure**, Président de l'ASTRAC et animateur-directeur du centre culturel du Beau Canton, l'adjectif *« professionnel »*, qui n'apparaît pas dans les termes du décret, est surtout lié à l'objet de la publication de la brochure. « *Ce texte a été rédigé à l'intention des nouveaux élus politiques. Ce texte a donc une vocation pédagogique. Le terme 'professionnel' a été ajouté pour bien faire comprendre que la fonction d'animateur-directeur dans une structure qu'ils auraient envie de créer, de promouvoir, est un poste qui requiert à la fois des compétences et un salaire. Qu'il ne s'agit pas de se doter d'un outil à la barre duquel on se contenterait d'un bénévole sympathique et disponible*. »

3.4. Commentaires sur ces textes

A la lecture de ces documents, un constat s'impose : si la fonction d'animateur-directeur est bien reconnue, ni les textes qui créent la fonction ni les textes qui la décrivent ne nous informent sur la nature même de cette fonction. En d'autres termes, quel est le profil type de l'animateur-directeur ? Quelles compétences particulières, minimales ou générales doit-il posséder pour prétendre à la fonction ? Quels sont les éléments qui doivent ou qui devraient présider au recrutement d'un animateur-directeur ?

L'Arrêté royal de 1970 a créé un nouveau poste, un nouveau métier sans fixer les compétences requises pour assumer la fonction. Les décrets de 1992 et 1995 y ont ajouté un aspect « directionnel » mais sans rien préciser d'autre.

La grille de la 4C constitue certes un outil de référence mais son caractère « perfectionniste » la rend difficilement utilisable.

Enfin, la convention collective qui fixe les barèmes en vertu de profils de fonctions impose finalement à chaque centre culturel d'interpréter le texte pour définir le profil de son animateur-directeur…

« *Ni la grille de la 4C, ni la convention collective ne sont des textes pertinents en terme de profil de l'animateur-directeur*, précise Paul Guisen, Directeur de l'ACC. *La première est trop globale, l'autre, par rapport au niveau de responsabilités, trop généraliste. On pourrait*

préciser dans la convention collective la fonction de l'animateur-directeur à l'instar de la fonction de directeur de télé locale qui est plus proche de la réalité. C'est une procédure qu'on voudrait bien entamer. Mais en priorité pour les professions techniques qui, selon moi, sont les plus imprécises. Avec 4 niveaux, actuellement, il y a moyen de placer son animateur-directeur. Pour les techniciens, c'est plus flou. »

Celui-ci regrette dès lors la défunte réserve de recrutement. « *C'était un bon système, car cette sélection a posteriori, constituait un double filtre. Pour moi, plutôt que d'avoir une formation, pouvoir passer une épreuve d'entrée basée à la fois sur la théorie et sur l'expérience, me semble être une bonne mesure*. »

Au cours de la séance des Etats généraux de la Culture[6] du 21 mars 2005, consacrée aux Centres culturels, Paul Guisen avait d'ailleurs posé la question de la formation et du recrutement des animateurs-directeurs en ces termes : « *La suppression du système de sélection et de la réserve de recrutement gérés par le Ministère ont laissé un vide. Le métier d'animateur-directeur est pourtant très exigeant et très exposé, et il se complexifie d'année en année. Il nous semble que cette question devrait faire l'objet d'une réflexion avec les associations représentatives*. »

Cela est resté sans suite.

Si ce vide relatif peut paraît aberrant, comment aurait-il pu en être autrement ?

Il existe en effet une disparité évidente entre les profils des centres culturels. Les moyens dont dispose chaque institution, les caractéristiques géographiques et sociologiques du territoire d'actions, l'histoire particulière de chaque structure, empêchent une vision uniformisée du secteur. A tel point qu'un nouveau décret délimitant exactement un profil type d'animateur-directeur pourrait devenir un véritable casse-tête pour les administrateurs lors des périodes de recrutements.

Ajoutons à cela que, dans la pratique, le recrutement des animateurs-directeurs s'opère localement. Ce qui, dans bien des cas, implique des critères de sélection définis eux aussi localement, et un jury composé… localement. Qui compte toutefois dans ses rangs un Inspecteur de la Communauté française, garant de l'impartialité de ce jury et garant du… brouet légal, « para-légal » et jurisprudentiel de la Communauté en matière de profil. C'est dire si, une fois encore, sensibilité rime avec disparité.

Ce recrutement qu'il faut donc bien appeler « local » contribue évidemment à l'éclatement des profils des animateurs-directeurs. L'animateur-directeur est parfois un sociologue, un enseignant, un assistant-social ou un éducateur, un communicateur, licencié en études théâtrales ou en philosophie… ou quelqu'un qui ne possède pas de formation mais qui atteste d'une expérience de terrain.

---

[6] De décembre 2004 à juin 2005, la ministre de la Culture de la Communauté française, Fadila Laanan, a organisé les États Généraux de la Culture. But: initier une refondation globale et cohérente de l'intervention publique dans le domaine culturel. Une première depuis… les années 60, qui a permis à chacun de s'exprimer, avec la garantie d'une écoute de tous les secteurs. Et qui a débouché sur un recueil de propositions concrètes, «Priorités Culture», le 7 novembre 2005. Il est, depuis, le fil conducteur des politiques culturelles. Et il fait l'objet d'évaluations annuelles soumises à consultation.

Si le système de la réserve semble générer de l'inertie et que le jury « local » suscite la suspicion, comment dès lors procéder au recrutement exemplaire d'un animateur-directeur ?

Pour beaucoup, les épreuves traditionnelles restent le meilleur moyen d'évaluer un candidat. Soit un examen écrit portant sur les connaissances théoriques du décret et l'organisation générale d'un centre culturel d'un point de vue administratif (CFWB, les pouvoirs associés, etc.) ; la rédaction d'un projet à court, moyen et long terme pour le centre culturel auprès duquel on postule ; et enfin une épreuve orale portant sur la réalité locale et l'expérience du candidat. Le jury, lui, étant composé au minimum de l'Inspecteur du ressort, d'un représentant de la Province, des représentants du Conseil d'administration, issus tant du politique que de l'associatif.

Cela s'apparente à ce qui est pratiqué à l'heure actuelle, suivant les instructions de la DG Culture.

Notons que l'idée d'une formation commune minimale, délivrant certificat ou brevet et évaluant les compétences de base que devrait posséder un animateur-directeur est aussi dans l'air. « *Une formation qui serait imaginée*, nous confie Marc Baeken, Président de la Commission des Centres culturels et Directeur du centre culturel régional de Dinant, *à partir de ce qui existe*. » Des BAGIC par exemple ? Silence.

Le but ici est bel et bien d'éloigner le candidat potentiel de toute conjecture locale… Ce qui constitue aussi un inconvénient de taille. En effet, quel Conseil d'administration, composé de mandataires publics locaux et de représentants du terreau associatif local, soutiendrait un candidat n'ayant aucune connaissance de ce même terreau local ou sous-régional ? C'est bien là une des difficultés majeures du secteur. Plus que tout autre institution reconnue par la Communauté française, un Centre culturel a besoin d'un enracinement fort dans son territoire d'implantation. Et son animateur-directeur, quoi qu'on en pense, doit connaître et s'imprégner de ces réalités territoriales. Ce qui ne signifie pas que l'animateur-directeur du centre culturel situé dans la commune d'X doit forcément être natif d'X ou habiter à X. Mais qui, parmi les animateurs-directeurs actuellement en fonction, habite à plus de cinquante kilomètres de son lieu de travail ?

4. L'animateur-directeur dans la pratique

4.1. Profil du périmètre d'étude

Etre animateur-directeur dans la Province de Hainaut, c'est également une réalité que j'ai envie d'évoquer ici.
La Province de Hainaut possède des caractéristiques démographiques et sociales très particulières.
Si le vieillissement de la population est une réalité belge, voire européenne, en Hainaut elle se fait particulièrement sentir. Le terreau associatif dans cette Province est très important. Les comités de quartiers et autres associations festives sont légion. Dans la presse locale, on ne compte plus les compte-rendus de goûters de pensionnés et foires au boudin, sans parler des pages entières, en quadrichromie, consacrées aux manifestations folkloriques et autres activités des comités de soutien du Télévie… Nous voyons donc s'étaler dans nos gazettes les photos de ces comités dynamiques mais réunissant des bénévoles dont les plus jeunes ont souvent près de 50 ans ! Ce vieillissement du bénévolat a son corollaire : la sclérose des idées, conduisant des pans entiers de la population à se satisfaire d'activités nettement passéistes. En Hainaut, comme un peu partout en Wallonie, l'originalité et l'innovation (si elle n'est pas exclusivement technologique) font peur.

Il devient par ailleurs difficile de mobiliser les gens sur un projet à moyen ou à long terme. Les comités s'essoufflent car ce sont « *toujours les mêmes* » qui travaillent effectivement. La concurrence entre ces comités est une autre réalité : ce n'est pas forcément la grande camaraderie entre eux et l'esprit « clientéliste » vis-à-vis du politique est encore très présent, notamment dans la région de Charleroi.

Le taux de chômage qui oscille en permanence entre 25 et 30% de la population active est une autre réalité.

C'est sur ce territoire-là que 34 centres culturels locaux travaillent avec à leur tête 34 animateurs(-trices)-directeurs(-trices) différent(e)s.

Pour illustrer mon propos, je suis allée à la rencontre des animateurs-directeurs des centres culturels de Colfontaine, Chapelle-lez-Herlaimont, et Fosses-la-Ville.

Pourquoi ce choix ?

A priori, si Colfontaine et Chapelle appartiennent à la Province de Hainaut, Fosses, elle, est sur le territoire namurois. Chapelle, comme Aiseau-Presles, relèvent de l'arrondissement judiciaire de Charleroi. Mais Colfontaine est sur l'arrondissement de Mons. Le nombre d'habitants

n'est pas équivalent, ces entités comprennent en effet entre 9.000 et 20.000 habitants.

De fait, mon choix s'est référé à ce que Majo Hansotte appelle les « territoires pertinents. »

Travailler dans un centre culturel local (*de la localité*), cela signifie évidemment qu'on agit d'abord sur le territoire de l'entité. Le centre culturel de Colfontaine à Colfontaine, celui de Chapelle-lez-Herlaimont à Chapelle-lez-Herlaimont, etc. Formellement, c'est par la commune, l'Administration communale, que passe la demande de création et de reconnaissance d'un centre culturel.

Si Aiseau-Presles est situé sur un territoire géographique déterminé – celui de l'Entre Sambre-et-Meuse dans l'arrondissement administratif et judiciaire de Charleroi, dans la Province de Hainaut –, son centre culturel est actif également sur des territoires pertinents. Des territoires de la collaboration, de la création, de l'économie d'échelle, etc.

Des territoires pertinents comme ceux des communes voisines ou plus lointaines avec lesquelles le centre créent des liens culturels, sur base d'objectifs précis :

- avec le centre culturel de l'entité fossoise pour l'opération « Théâtre à l'école » (c'est pourquoi je connais depuis plus de 10 ans son animateur-directeur, Bernard Michel) et plus récemment pour la tentative de faire se rencontrer nos ateliers de théâtre pour adolescents ;
- avec Sambraisie, pôle de l'action régionale du centre culturel Régional de Charleroi, lors d'opérations comme Nomade ou la Chasse aux étoiles (c'est par ce biais-là que j'ai connu Toni Santocono) ;
- avec le désir, avorté, d'organiser à Châtelet (où il n'y a pas de centre culturel…), une prolongation de l'exposition consacrée à Armand Simon, organisée par le centre culturel de Colfontaine. C'est comme ça que j'ai rencontré Laurence Van Oost.

C'est donc cet aspect « relationnel » à travers les actions culturelles menées en commun, qui a déterminé mon choix.

A chacun, j'ai transmis un questionnaire. Chacun a ensuite pris le temps de me recevoir « chez lui », dans son Centre culturel local…

J'ai également pris contact avec Georges Peters, mon Inspecteur du ressort, et d'autres collègues, qui sans faire partie de mon échantillon d'étude, ont alimenté ma réflexion. Paul Guisen, présenté plus haut, a lui aussi donné son avis sur les questions.

4.2. Paroles d'animateurs-directeurs

Voici les réponses au questionnaire qui serviront de base à mes réflexions. Chaque question est alimentée par une succession d'interventions de mes collègues ou autres participants.

Question 1 : Idéalement, quelles sont pour vous les caractéristiques principales d'un animateur-directeur de centre culturel ?

Pour Toni Santocono, animateur-directeur du Centre culturel de Chapelle-lez-Herlaimont, l'animateur-directeur est un homme « *à tout savoir faire. Gérer une structure de manière totalement professionnelle, être un directeur du personnel, savoir brancher un projecteur… Et c'est ça tout le problème. Car comme on lui demande de savoir tout faire, évidemment il n'est professionnel dans rien. Chacune de ses missions est assurée, ailleurs, par un expert.* »

Pour Laurence Van Oost, animatrice-directrice de Colfontaine, le super animateur-directeur doit avoir et susciter des idées ; il doit avoir des capacités d'animation ; il doit favoriser la création de projets et pour cela trouver les moyens (financiers, logistiques, humains). Il doit avoir et développer des réseaux de relations (la Province, la Communauté, sa commune…). Dans le centre culturel, être attentif aux compétences et capacités de chacun. Et donner à chaque membre de son équipe des rôles qui lui convienne. « *Le super animateur-directeur doit, pour moi essentiellement avoir des capacités humaines et être disponible. Pour le reste (la gestion administrative, financière…) il doit savoir bien s'entourer et pouvoir déléguer. Un super animateur-directeur est une personne qui doit aussi connaître et reconnaître ses limites. Toutes ces compétences, le super animateur-directeur les acquiert sur le tas.* »

Georges Peters est Inspecteur à la Communauté française. Sa pratique et ses rencontres quotidiennes des gens du terrain donnent à sa définition une couleur affective : « *L'animateur est directeur, c'est-à-dire qu'il doit pouvoir diriger et prendre des décisions. Plus précisément il doit avoir une capacité à imaginer, construire et mettre en œuvre un projet culturel pour son institution en prenant en compte, l'environnement politique, institutionnel, social de cette dernière. Cela implique un ensemble de connaissances à mobiliser (techniques, juridiques…), cela implique surtout du bon sens, et énormément de créativité* (c'est lui qui souligne, NDLR)*.*
Pour cela, aucune formation initiale n'est indispensable, la tendance actuelle à requérir un diplôme universitaire, pour entrer dans la fonction ne se justifie pas. Parmi les excellents animateurs, très peu disposent d'un tel diplôme et certains ont à peine un diplôme d'humanités.

Par contre, une formation continuée est indispensable et devrait être obligatoire comme dans les bibliothèques et les centres de jeunes.
A côté de la créativité, le sens de la reliance sociale (là aussi il met un accent particulier dans son propos, NDLR) *me semble indispensable et cela ne s'apprend pas à l'école. Le projet culturel qui est développé par un animateur, est marqué par sa personnalité, mais c'est d'abord un projet qui est suscité par d'autres*. »

Bernard Michel, animateur-directeur du Centre culturel de l'entité fossoise ne dit pas autre chose que ces collègues. Entre deux coups de téléphone, il nous répond : « *L'animateur-directeur est un homme à tout faire. Mais il doit le faire le plus précisément possible. Les compétences en gestion, notamment des ressources humaines, sont capitales, à partir du moment où il n'est plus seul aux commandes. Il doit évidemment réserver beaucoup d'énergie à défendre les projets du centre culturel. Et pour cela, il doit avoir un réseau de contacts professionnels important. Mais ceci doit se faire avec beaucoup de sensibilité, d'affectivité, parce que nous construisons des projets pour et avec les gens et ça ne peut se faire qu'en les aimant ; qu'en pensant que ce qu'on fait pour ou avec eux leur sera profitable. L'animateur-directeur est le travailleur qui est mandaté par le Conseil d'administration pour gérer journellement l'asbl. C'est lui qui engage l'asbl tous les jours lors de la signature de contrats, etc. Il est le maillon central du dispositif entre le conseil culturel, le conseil d'administration, l'assemblée générale mais aussi l'associatif, le pouvoir communal… Il doit faire preuve de beaucoup d'indépendance et de beaucoup de vigilance afin que ses actions ne soient pas récupérées par le politique ou l'associatif parce que ça peut arriver aussi. C'est lui aussi qui doit se retrouver dans les colloques et autres journées thématiques qui traitent des problèmes du secteur. Toutes ces compétences, il les acquiert, je crois, sur le tas. Mais les formations sont les bienvenues et cela tout au long de la carrière. Car le monde est en perpétuel changement et en tant qu'acteur de cette transformation, il est important de se recycler. Les formations sont importantes aussi pour croiser d'autres profils, d'autres réalités de terrain, pour aller chercher d'autres points de vue et pour prendre du recul par rapport à nos avancées.* »

Pour Paul Guisen, l'animateur-directeur idéal doit : « *être capable d'animer des groupes, être capable d'analyser aussi bien une région, une ville, que des groupements sociaux. C'est quelqu'un qui doit pouvoir voir et analyser. Il doit savoir communiquer par écrit et par oral, c'est essentiel. Il doit savoir négocier avec les pouvoirs subsidiants. C'est quelqu'un qui doit avoir énormément de qualités.* »

Ces propos appellent un petit commentaire personnel.
Mes collègues, en effet, ont listé concrètement les compétences idéales de l'animateur-directeur. Ils savent exactement ce qu'implique pratiquement la profession. C'est déjà, selon moi, une compétence remarquable : la conscience professionnelle. Celle qui en permanence renvoie à ce qu'on attend théoriquement, idéalement de nous. Pour ce faire, ils savent que le « super animateur-directeur » doit maintenir à jour ses connaissances, au niveau comptable ou législatif, et par rapport aux politiques culturelles toujours en mouvement.

Ils reprennent, sans le savoir (car il n'y a pas eu de publicité sur la chose) les compétences décrites en long et en large dans la grille de la 4C (cf. supra).

<u>Question 2 :</u> Quelles sont les compétences minimales qui vous semblent nécessaires pour la mise en œuvre des fonctions d'un animateur-directeur ?

Toni Santocono : « *On me demande de faire la comptabilité mais je ne suis pas comptable. Au-delà de toutes ces compétences techniques, un animateur-directeur est, avant tout, l'image même de ce que la culture va être sur son terrain d'actions. Et là, on est à des lieues des descriptifs de fonction. Je vais chercher les gens chez eux. Et ça, ce n'est écrit nulle part. Je prends l'exemple de cette directrice d'un centre culturel Régional. D'animatrice cinéma à l'origine, elle se retrouve à la tête d'une boîte de 37 personnes ! Il est clair que pour assumer ces nouvelles responsabilités cette jeune directrice a dû se faire entourer, par exemple, d'une personne responsable des ressources humaines. Elle ne fait plus le même métier. Et passer de l'autre côté, ça lui demande des compétences qu'elle ne devait pas mettre en œuvre comme animatrice... Par exemple, se faire aujourd'hui respecter comme directrice par des membres de son personnel qui travaillent dans la boîte depuis 25 ans*. »

Georges Peters donne plusieurs exemples d'animateurs-directeurs : « *Animateur depuis près de 30 ans, X a, je crois, un diplôme d'ingénieur. Il a fait des études d'expert comptable au cours du soir. Il est également musicien. C'est le type qui sait parler aux gens et les écouter, qui ne se la « pète » pas. Il a une capacité de travail énorme et une capacité de construction de dossier étonnante. Il dirige une équipe qui est devenue importante (10 personnes), il gère son institution et construit ses projets systématiquement avec les publics de sa commune, cela veut dire des multitudes de réunions, de rencontres, mais au final une forte légitimation de la part de ces publics et un réel travail de développement culturel ascendant.*
Y... Voici un cas intéressant. Moniteur de conduite moto, il a acquis ses compétences en travaillant comme bénévole dans une boîte (un bistrot) qui présentait des spectacles de Jazz et de Blues. Il est redoutable de

travail et de créativité et est passionné par son travail. J'ai participé au jury de son recrutement et j'ai proposé à sa place quelqu'un nettement plus consolidé dans des diplômes. Ce fut une catastrophe. Six mois plus tard, il débarquait et a littéralement boosté le centre. On évoque assez régulièrement ensemble ma connerie, vu que souvent nous nous retrouvons dans des jurys de recrutement. »

Bernard Michel : « *C'est très difficile pour moi de parler d'un autre collègue. S'il met à l'œuvre certaines compétences, je m'en rends compte au travers des partenariats que l'on met en place ensemble. Mais de là à relever toutes les compétences qu'ils possèdent par ailleurs en interne, c'est difficile. Ce serait plus aisé de parler de défauts et de qualités que de compétences.* »

Petit commentaire personnel bis

Travailler avec les publics de la commune, nouer des partenariats, des relations avec l'équipe… Au travers des données acquises, les animateurs-directeurs défrichent et décryptent ce lieu essentiel pour l'acquisition de certaines compétences : le terrain. La pratique, les rencontres directes sur les terrains de nos actions participent à développer ces compétences que nulle part ailleurs nous ne pourrions mieux acquérir.

<u>Question 3</u> : Qui êtes-vous, vous, en tant qu'animateur-directeur de centre culturel ?

Toni Santocono, sociologue de formation, écrivain, est devenu, il y a treize ans, animateur-directeur du Centre culturel local de Chapelle-lez-Herlaimont, pour « gagner sa tartine » en continuant à faire ce qu'il avait toujours fait : pratiquer la culture. C'est un presque quinquagénaire sans doute plus animateur que directeur. « *Je ne vais pas commencer à rouler des mécaniques parce que j'ai le titre d'animateur-directeur. Directeur de quoi d'ailleurs ? On est trois. On travaille à trois. Et c'est d'ailleurs parce qu'on est une petite équipe que je peux m'investir dans un rôle d'animateur plus que de directeur. Même si j'en assume toutes les responsabilités. Et pour moi, notamment, la gestion administrative du personnel (secrétariat social) est une des compétences que je mets un point d'honneur à assumer selon les moindres exigences professionnelles.*
Moi, je suis quelqu'un qui a passé sa vie à réfléchir à comment le monde peut devenir meilleur. Et mon métier d'animateur-directeur est directement alimenté par cette recherche-là. Pour pratiquer ce métier, il faut être dans le bain. C'est une des compétences minimales à mon avis. Parce que, même si au début on ne connaît pas bien tous les arcanes institutionnels, il faut avoir ça dans les tripes. Mais une culture à la mesure de notre environnement et pas une culture « Dragone ». Aussi avoir le sens des relations, le sens de la négociation. Et même si c'est important de comprendre dans les grandes lignes à quoi sert la

déclaration ONSS, remplir et défendre un dossier est plus capital. Ou alors, on anime un club de foot…
Il n'existe pas de mode d'emploi pour devenir animateur-directeur, une grande école qui préparerait au métier, ce qui a ses avantages et ses inconvénients. Comme ça n'existe pas, cela signifie quelque part que tout le monde peut le faire et alors ça dévalorise la fonction. Mais heureusement que ça n'existe pas : parce que sinon, on organiserait vite la protection du métier et ne deviendraient animateurs-directeurs que ceux qui auraient été formés à cela. Et ça c'est pas bon : le formatage !
Il faudrait trouver une sorte de… Je ne sais pas comment il faut faire… Comment articuler le fait de pouvoir évaluer certaines compétences minimales et en même temps pouvoir ouvrir la porte à tout le monde ? Je vais donner un exemple dans un autre milieu professionnel : avant pour être comédien, il suffisait d'avoir un peu de talent. Aujourd'hui, il faut sortir d'une école de théâtre. Mais ces jeunes jouent tous de la même manière. Les seules bonnes surprises que j'ai, sans être populiste, viennent de mes expériences de spectateur face à des productions de théâtre action ou de théâtre amateur. Là, d'un coup, paf, quelqu'un te donne une belle claque. Est-ce qu'on réfléchit à ça, à la Communauté française ? »

Laurence Van Oost : « *Personnellement, le côté administratif, ce n'est pas ma tasse de thé. Ces aspects-là m'ennuient affreusement et ça ne m'a jamais manqué. C'est un domaine dans lequel je n'ai pas envie de m'investir plus avant. La comptabilité est un métier en soi et si tu veux le faire correctement, tu dois sans cesse te recycler, et te tenir au courant des nouvelles législations… C'est beaucoup plus prudent de confier cet aspect-là à un bon comptable que d'assumer soi-même et de se planter. La gestion du personnel, par contre, c'est important. Et là-dedans aussi ce qui m'importe le plus ce n'est pas le calcul des heures supplémentaires, c'est de m'assurer que les gens sont bien dans ce qu'ils font. Permettre aux gens de développer leurs compétences dans leur travail.*»

Cette régente en langues, licenciée en politiques et pratiques de formation (UCL), pleine de goûts et de passion pour les pratiques théâtrales, a d'abord été employée communale, chargée de lancer une asbl centre culturel. Au moment de la reconnaissance (près de 6 ans plus tard), elle s'est présentée à un examen organisé par la Communauté française pour devenir animatrice-directrice : « *C'était ouvert à tous mais en même temps, ils voulaient que ce soit moi. Ce n'était pas drôle pour moi car je suis passée devant un jury composé d'un tas de gens que je connaissais d'ailleurs.* »

Bernard Michel avoue, pour sa part, qu'il est aujourd'hui plus directeur qu'animateur. Le développement de son équipe d'animation lui demande de consacrer beaucoup de temps aux aspects administratifs du métier. Il se réserve néanmoins une semaine en août pour participer au Festival de théâtre jeune public de Huy et ne perd jamais de vue l'animation du

Conseil communal des enfants de son entité. « *Je travaille avec eux, je les accompagne. C'est pour moi un réel plaisir. Mais malheureusement, il n'y a plus que pour cela que je peux mettre ma casquette d'animateur*. »

Successivement éducateur dans un internat, ouvrier d'usine, archiviste, carreleur, Bernard, ce pur fossois (et Chinel, cela va sans dire !), s'est retrouvé par hasard à remplacer l'animatrice de l'asbl « Centre communautaire » de Fosses-la-Ville, reconnue en Education permanente. Il s'y plaît. Il travaille, beaucoup et avec rigueur, à développer l'outil, à poser un cadre administratif, le plus professionnel possible, pour parvenir à une reconnaissance par la Communauté française en 2004. « *Tout est gestion dans un centre culturel : le personnel, les budgets, les montages financiers. Mais par exemple, c'est moi qui vais à l'Hôtel de Ville chercher les fournitures et j'en assure la distribution. Je change une ampoule. Et passe un coup de brosse aussi à l'occasion.* »

Bernard voudrait améliorer ses capacités de gestionnaire du personnel. Pour lui, c'est une matière plus difficile que la comptabilité qui reste à ses yeux pourtant une tâche ardue. « *La gestion du personnel, on ne peut pas l'apprendre totalement lors d'une formation, revenir dans ses locaux et l'appliquer. Parce que cela tient à la personnalité des collaborateurs, qui généralement dans le milieu est assez forte. Il faut fournir, je crois, un travail personnel. C'est plus facile de féliciter quelqu'un pour le boulot accompli que de lui asséner des reproches. Il faut travailler à se dépasser, parvenir à dire des choses difficiles. Et c'est justement difficile parce qu'on aime les gens.* »

4.3. Où acquérir ces compétences multiples ? Mon point de vue.

Quelles sont, parmi les compétences évoquées ci-dessus par nos différents interlocuteurs, celles qui relèvent de la formation initiale ou continuée ?

Aucune et toutes à la fois.

Qu'est-ce qui relève de la pratique sur le terrain ? Tout ou du moins l'essentiel.

La motivation, la passion pour l'action culturelle, pour les gens, une attention aiguisée pour ce qui se passe autour de nous, envers les changements de société, l'émergence de nouvelles formes de culture… Tout cela doit figurer en bonne place sur la carte de visite de l'animateur-directeur type, nous semble-t-il.

Et puis n'oublions pas le hasard, les hasards ou le « hasard objectif » des surréalistes. Ces rencontres fortuites qui nous permettent d'ouvrir des portes sur des choses nouvelles, inattendues. Pas de cursus préétabli donc, pas de théorie en chambre, mais de la pratique et du coltinage de terrain encore et toujours. Comme le dit le philosophe française Bruce Bégout, « *c'est l'activité qui établit la nouveauté dans le monde. Elle est l'institution originaire de toutes choses. Nos facultés ne servent à rien sans l'effectivité d'un passage à l'acte qui, seul, décide de ce qui est. Ce qui est réalisable revient donc à ce qui s'est fait, se fait ou se fera. N'importe quel acte, si extravagant soit-il, contient en lui une chaîne d'actions infinies et successives. C'est le réel seul qui ouvre le champ des possibles*. »[7]

Et ce n'est pas nier l'importance de la formation, initiale ou continuée, que d'affirmer ce qui précède. Que du contraire ! Toutes les formations sont bonnes à prendre, oserai-je écrire. Tout ce qui peut nous ouvrir les yeux (et l'esprit) sur la création, la culture générale, les pratiques culturelles « autres », celles qui échappent au conformisme social et médiatique, tout absolument tout est bon à prendre. L'animateur-directeur à une position privilégiée dès lors qu'il utilise cette position comme une éponge, absorbant l'ère du temps, transformant les réalités locales en réalités universelles, et inversement.

On l'aura compris, la personnalité de l'agent candidat y est pour beaucoup. Mais en dehors de ces données enrichissantes mais totalement « accidentelles », on peut néanmoins affirmer que les formations supérieures non universitaires ou universitaires en Communications sociales, en Histoire de l'art, en Sociologie, en Arts plastiques ou Arts de la parole constituent de bons cursus de départ. Mais il n'y a pas d'exclusive. On pourrait aussi recommander l'économie politique, pourquoi pas ? Ou le secrétariat social.

Si la nécessité d'assumer la gestion journalière d'une asbl *oblige* l'animateur-directeur à se former à la gestion des ressources humaines, administratives, financières, socioculturelles, artistiques ou techniques, il peut aller chercher ses compétences dans l'expertise d'un collègue, d'un spécialiste, de son Inspecteur… Ou à la bibliothèque (un peu désuet) ou sur Internet ou auprès des associations agréées comme l'ACC ou l'Astrac.

> Des formations courtes, il en existe beaucoup et durant toute l'année culturelle : le catalogue des formations de la Communauté française ne compte pas moins de cent propositions.

L'ACC organise depuis peu des journées thématiques à destination des administrateurs des asbl. Mais comme le fait remarquer Paul Guisen, la

---

[7] Bruce Bégout, L'éblouissement des bords de route, Ed. Verticales, Coll. « Minimales », Paris, 2004, page 97.

majorité de ces formations sont « peuplées » d'animateurs-directeurs qui viennent pour s'informer ou se recycler.

En ce qui concerne les formations longues (deux ans en général), on relèvera évidemment les différents BAGIC (Brevet d'aptitude à la gestion des institutions culturelles) : celui organisé par le Service Formation de la Communauté française ou le BAGIC du CESEP – Centre socialiste d'éducation permanente qui propose un brevet à la conduite de projets dans une perspective d'éducation permanente et de citoyenneté ; le BAGIC du CBAI – Centre bruxellois d'action interculturelle qui propose un brevet d'agent de développement et de médiation interculturelle ; le BAGIC de l'ISCO – Institut supérieur de culture ouvrière qui propose un brevet de coordinateur de projets culturels et sociaux ou encore le BAGIC de l'ICJ - Interfédérale des centres de jeunes qui propose un brevet d'aptitude à la coordination de centres de jeunes.

Tous ces BAGIC peuvent croiser des attentes précises en fonction des projets à mener.

5. Le statut de l'animateur-directeur

Je terminerai ce tour d'horizon par une approche du statut de l'animateur-directeur. Par statut, j'entends sa position sur l'échiquier local, tributaire du positionnement des acteurs politiques mais aussi des acteurs culturels environnants.

Ainsi, l'animateur-directeur d'un centre culturel local est-il considéré de la même manière que celui d'un centre régional ? Et dans une commune, où est sa place ? Quelle place doit-il revendiquer ? S'il est détaché d'une administration, quel est son statut exact ?

Voici quelques éléments de réponses.

5.1. Animateur-directeur d'un centre culturel local ou régional : pas le même statut

Dans cette étude, je me suis concentrée sur le profil de l'animateur-directeur d'un centre culturel LOCAL. A titre personnel, il est évident que je ne considère pas, en effet, exercer tout à fait le même métier qu'un directeur de centre culturel régional. Ou bien est-ce le modèle des deux centres régionaux qui balisent mon périmètre d'actions (Charleroi et Namur) qui me donne cette impression d'intervenir dans une sphère culturelle éloignée ? Je veux parler ici du sens de l'action, non pas de

l'éloignement géographique… ou financier, les moyens alloués à chacun de nous n'ayant aucun rapport.

Toni Santocono dit à cet égard : « *D'un côté, il y a les petits centres culturels qui doivent gérer le manque ; de l'autre, de grosses structures financièrement parlant qui remplacent bien souvent des théâtres*. »

Il me semble en tout cas qu'on n'envisage pas le sens de l'action sur le terrain de la même manière, selon que l'on soit local ou régional. Et d'abord les animateurs-directeurs des centres culturels régionaux vont-ils sur le terrain ? Je veux dire là où on rencontre des gens, des vrais gens ? Certains oui, j'en suis sûre. J'en connais. D'autres pas. Je pense aussi que certains animateurs locaux perdent de vue ce sacro-saint terrain. Mais c'est une autre histoire.

Ce qui est plus interrogeant dans le cadre de cette étude, c'est que depuis belle lurette les animateurs-directeurs des grosses structures régionales ont laissé tomber l'appellation « animateur ». Il n'y a qu'à lire les courriers, les éditos : c'est signé X ou Y, Directeur.

Choquant ? Pas tant que ça.

Comment, en effet, ces animateurs-directeurs d'infrastructures imposantes (en terme de ressources humaines et techniques) pourraient avoir le temps d'aller sur le terrain (quand nous, animateurs-directeurs locaux, nous n'y arrivons pas toujours bien) et de gérer à la fois un volume d'emplois semblable à celui d'une PME ?

Toni Santocono : « *D'un côté, on a un ancrage ' éducation-permanente', de l'autre 'tout à la diffusion'. D'un côté, on a les rencontres directes avec le public, de l'autre un système de castes, de délégation. D'un côté, on a des petites structures qui travaillent à convaincre un public que d'aller au théâtre, de faire du piano est d'utilité publique ; de l'autre des structures qui travaillent à rassembler du public autour d'une œuvre. On ne fait pas le même métier et donc on ne doit pas avoir les mêmes compétences.*
Et parce que notre métier est plus ardu, c'est nous qui devrions avoir plus de moyens. Parce que c'est nous qui travaillons à créer des envies culturelles. On prépare en quelque sorte le public à se rendre dans les centres culturels régionaux.
Quels sont les montants Art et vie qui sont attribués à des petits centres culturels locaux ? Nous avons besoin de ces interventions. Mais dans un budget d'environ 13 millions, quelle est l'importance d'une intervention de 450 euros ?
J'ai aussi proposé, au sujet de l'intervention des tournées Art et vie, que chaque centre culturel puisse gérer ses quotas. Sur tel spectacle, je prends un risque plus grand que de programmer untel. Donc, pour celui-ci vous m'accordez 35%, par contre, pour celui-là, vous ne me donnez que 10%… »

Le démantèlement des Agences régionales de développement culturel (plus que leur création d'ailleurs) a permis de constater avec quelle ardeur, tout d'un coup, l'action régionale devenait pour les grosses structures un fer de lance pour réclamer des moyens complémentaires à la Communauté française. Alors qu'avec ou sans agence, le soutien aux centres culturels locaux et autres initiatives culturelles locales est inscrit noir sur blanc dans le décret.

Je sais que je m'éloigne quelque peu du sujet. Mais toutes ces réflexions, je sais aussi que je ne suis pas la seule à les faire.
Mais c'est une réalité que ces interrogations qui font le quotidien des animateurs-directeurs.

Un seul décret pour deux types de centres culturels ? Un décret pour deux types d'actions, deux types de sensibilité ? Le socioculturel d'un côté et le « socio-artistique » de l'autre ?

Quel animateur-directeur aujourd'hui ne se posent pas ces questions ? Et lequel de nous ne tente pas d'y répondre…

L'évolution même de la société est en partie responsable de ce changement d'orientation dans le chef des grosses structures. Nous sommes dans une société de l'image. Les gros spectacles de théâtre internationaux en langue anglaise, les grosses expositions d'art contemporain, sont l'apanage déjà des centres culturels flamands. Nous, en Wallonie, on n'y est pas encore mais ça arrive. Et les centres culturels régionaux qui reçoivent ces propositions, qui ont une scène, des théâtres parfois (qui absorbent des moyens et qu'ils doivent donc rentabiliser), et qui connaissent la pression des élus de la Ville pour se créer ou redorer une image, cèdent à cela.

Exemple d'actualité : Mons 2015. Si la ville hennuyère gagne cette reconnaissance, emmènera-t-elle sur orbite les centres culturels locaux de sa périphérie ? Tous sur le podium en 2015 ?

5.2. Animateur-directeur et pouvoir local : garantir l'autonomie

Un mot sur le contexte pour commencer.

Les Etats généraux de la culture nous ont invité à repenser le maillage culturel afin de réaliser des économies d'échelle. Favoriser un nouveau tricotage pour répandre la culture sur la moindre parcelle de la Communauté, en évitant que chaque commune se dote de son propre centre culturel, ce qui constituerait une aberration financière. Si la

conjoncture reste la même en effet, bien peu de nouveaux centres culturels pourront être reconnus à l'avenir.

Les collaborations éventuelles entre centres culturels ou entre un centre culturel et une commune privée d'infrastructure culturelle – la « supracommunalité » très en vogue depuis les Etats généraux –, posent le problème du financement ad hoc des parties. Un travail plus important, un périmètre élargi, une population parfois doublée pourraient justifier à eux seuls une montée de catégorie. Et si plusieurs communes « partagent » un centre culturel, la commune « mère » ne réclamerait-elle pas une diminution de son intervention au profit d'une nouvelle parité avec ce nouveau « tiers » participant ?

Cela pose également le problème de la paternité culturelle dans le chef des élus politiques qui ne perçoivent pas toujours, en terme d'électorat, l'intérêt de ces associations socioculturelles... Sans parler de la nécessaire transhumance des publics. Des projets inter-communes, des projets culturels nomades mobilisent très difficilement les publics.

Il existe pourtant, et on ne peut que s'en féliciter, des projets qui débordent des frontières d'une commune. Mieux défendus par les animateurs-directeurs que par les communes elles-mêmes...

Dans ce contexte, la relation entre l'animateur-directeur et l'échevin de la Culture ou, plus généralement, avec le pouvoir politique local, est parfois difficile, voire délicate.

La logique voudrait que, dès qu'une commune fait le choix d'investir dans le développement d'un centre culturel, son animateur-directeur devienne une personne clef de la politique culturelle de ladite commune. Qu'il ait à tout le moins un rôle de consultant permanent, voire un rôle d'initiative et une autonomie d'action qui lui soient garantis. L'animateur-directeur devrait être reconnu à l'échelle communale comme l'interlocuteur central de la politique culturelle locale. Le spécialiste en la matière. L'Echevin trouverait auprès de lui une expertise en matière d'enjeux culturels pour le territoire communal.
Une logique qui est partagée aujourd'hui par beaucoup de centres culturels.

Mais on compte aussi des centres culturels qui s'instituent en une sorte de pôle culturel alternatif, comme une alternative au pouvoir local et à la politique menée « officiellement ». Ou, à l'autre extrémité, des centres culturels qui ont remplacé le service culturel communal ou sont tout à fait instrumentalisés par le pouvoir local.

Ces cas restent isolés, fort heureusement.

Une bonne manière de se prémunir contre ces dérapages qu'on pourrait appeler tantôt « terrorisme socioculturel », tantôt « ingérence culturelle », est de porter une attention particulière aux statuts de l'asbl centre culturel.

En effet, ces statuts sont un bon moyen pour établir des limites nécessaires. D'ailleurs, c'est souvent à l'occasion de leur rédaction que se révèlent les rapports de force. Ainsi, il existe des centres culturels où les statuts interdisent qu'un membre du pouvoir communal soit Président du conseil d'administration ; d'autres statuts, par contre, précisent que le bourgmestre (ou son délégué) siège d'office comme Président ou vice-Président ; ou qu'un administrateur ne peut pas faire partie du Conseil culturel.

En résumé, l'autonomie d'action de l'animateur-directeur sur la scène locale constitue pour lui un véritable problème existentiel. On est loin, me semble-t-il, du temps de l' « *animateur sympathique et brouillon* » (cf. supra) mais la cause n'est pas entendue pour autant.

La parité entre public (commune, Communauté française, Province) et privé (associations locales culturelles, artistiques, d'éducation permanente…) au sein des Conseils d'administration peut-être un élément garantissant cette autonomie. Et si l'échevin est aussi le Président de l'asbl, il est évident qu'il ne doit pas lui imposer ses choix culturels. Ici, le Conseil culturel, et son rôle d'initiateur en matière d'action, constitue un nouveau garde-fou de toute évidence.

Mais ne nous leurrons pas. La machinerie idéale n'existe pas. Ce qui ne signifie pas pour autant que le statut des animateurs-directeurs locaux soit en danger. Cela reste, dans l'ensemble, une fonction partagée par des gens qui s'investissent et se passionnent pour leur métier. C'est un bon signe.

L'autre question existentielle qui touche à l'autonomie de l'animateur-directeur est celle de son détachement éventuel.

Il me tient à cœur d'en parler ici et maintenant puisque ce cas me concerne particulièrement.

D'aucun pourrait considérer en effet que le maintien d'un animateur-directeur détaché d'une administration communale dans un centre culturel constitue forcément une entrave à l'autonomie de celui-ci.

Mon expérience me démontre a *contrario* que les garanties à l'autonomie évoquées plus haut sont aussi valables pour un emploi détaché que pour un emploi assumé sur les fonds propres de l'asbl.

De même, l’animateur-directeur détaché reste sous la seule autorité du Conseil d’administration de l’asbl.

Par ailleurs, si la Nouvelle Loi Communale interdit les détachements de personnel contractuel dans des asbl, les possibilités de déroger à ce principe visent particulièrement les structures de type centres culturels.

Ainsi la mise à disposition est autorisée, dans le respect de certaines conditions : les conditions de travail ainsi que les rémunérations, y compris les indemnités et les avantages, du travailleur mis à la disposition d’une asbl ne peuvent être inférieures à celles dont il aurait bénéficié s'il avait été occupé chez son employeur; l'utilisateur (l’asbl centre culturel) est responsable, pendant la période pendant laquelle le travailleur est mis à sa disposition, des dispositions de la législation en matière de réglementation et de protection du travail applicables au lieu de travail au sens de l'article 19 de la loi du 24 juillet 1987; les conditions et la durée de la mise à disposition ainsi que la nature de la mission doivent être constatées dans un écrit approuvé par le conseil communal et signé par l'employeur, l'utilisateur et le travailleur avant le début de la mise à la disposition; la mise de travailleurs à la disposition d'un utilisateur visée à l'alinéa 1er n'est autorisée que si l'utilisateur aurait pu lui-même engager le travailleur aux conditions dans lesquelles il a été engagé par l'administration communale.

Dans le cas d’une mise à disposition, l’animateur-directeur détaché doit signer une convention « tripartite de mise à disposition du personnel contractuel. » Cette tripartite est composée de : l’asbl centre culturel, la commune et l’agent.

Précisions aussi que la nomination de l’agent au sein du cadre communal régularise d’office sa situation : contrairement à du personnel contractuel, un agent nommé peut être détaché à durée indéterminée, comme le prévoit la Nouvelle Loi Communale.

Précisons enfin que, la réforme du « Décret Emploi » de 2003 (le vote du Parlement sur le texte approuvé par le Gouvernement de la Communauté devrait intervenir prochainement), prévoit que chaque asbl centre culturel reçoive une subvention complémentaire pour son animateur-directeur. Ce n’est pas le cas si l’animateur-directeur est détaché de l’Administration communale. En le précisant explicitement, le nouveau texte légal reconnaît par là-même officiellement le détachement.

6. Mes conclusions

En dehors de toute description de fonction légale, on peut affirmer qu'un animateur-directeur est perçu par le secteur comme un homme-orchestre. Pour illustrer encore ce propos, Etienne Pévenasse, animateur-directeur du Centre culturel de Gerpinnes m'a écrit : « *Au quotidien, je gère le budget de l'association, je dirige l'équipe, j'anime le CA avec le président et le secrétaire, je fais de la comptabilité, et j'assure la coordination générale du planning et parfois, anecdotique mais typique de notre métier polyvalent, … je sors les poubelles!* »

Toutes les personnes que j'ai interrogées (animateurs-directeurs, inspecteur ou autres) s'accordent à dire que l'animateur-directeur doit savoir tout faire mais ne peut pas humainement tout assumer de front.

Tous mes collègues, passionnés, se lèvent le matin néanmoins avec un réel plaisir d'assumer leurs fonctions. Ils ne rêvent pas de faire autre chose que ce qu'ils font. Tous disent devoir se réserver des plages pour la vie privée. Parce que c'est un métier qui ne connaît pas la fin de la journée ou les week-ends.

De manière globale, les animateurs-directeurs que j'ai rencontrés affirment leurs compétences en animation ; prennent plus de plaisir à évoquer ce côté-là du métier plutôt que de faire état de leurs compétences administratives.

Si, au niveau des rapports humains, l'animateur-directeur en 2008 ressemble encore à l'animateur sympathique, le zozo culturel, révélé par l'Arrêté royal de 70, il n'en reste pas moins vrai qu'aujourd'hui, cet homme ou cette femme doit faire la preuve de réelles compétences professionnelles, liées notamment aux multiples gestions auxquelles il ou elle doit faire face (gestion du personnel, gestion financière, gestion administrative, logistique…).

Comme tous les chemins mènent à Rome, toutes les formations peuvent mener au métier d'animateur-directeur. Mais ce n'est pas cela qui le rend forcément plus compétent.

Mes collègues (et je me mets dans le lot également) affirment qu'il existe autant d'animateurs-directeurs différents qu'il existe de centres culturels. Que l'environnement de travail, le contexte, est un facteur essentiel du projet de l'animateur-directeur. Donc de son métier au quotidien.

Néanmoins, aujourd'hui, du côté de l'administration ou des représentants du secteur – de ceux qui, en résumé, veillent à traduire noir sur blanc les pratiques des animateurs-directeurs –, il semble qu'il y ait une volonté d'évaluer réellement les compétences.

Si cette évaluation des compétences minimales dont devrait attester tout animateur-directeur idéal n'est pas encore tranchée en amont (pas de formation type, pas de type d'examen de recrutement vraiment déterminé), là-haut, on réfléchit à imaginer une évaluation en aval, autrement dit une évaluation de l'animateur-directeur « en fonction ».

La renégociation d'un contrat-programme (et aujourd'hui plus de 80% des centres culturels sont concernés) pourrait être l'occasion de procéder à cette évaluation des compétences de l'animateur-directeur.

Outre une inspection dans les plis sur les objectifs à court, moyen et long termes du centre culturel, « on » procéderait à l'évaluation des capacités de l'animateur-directeur à mettre ces finalités à l'œuvre.

On, pronom personnel encore indéterminé à l'heure actuelle.

Mais qui ? Et comment procéderait-*on* à cette appréciation des aptitudes si en amont le cahier des charges reste de toute manière imprécis ?

A défaut de trouver THE diplôme qui mettrait tout le monde d'accord sur « le comment mettre le pied à l'étrier de la profession », on change de point de vue pour un résultat équivalent.

A terme en effet, la méfiance qui plane sur les jurys locaux d'aujourd'hui se déplacerait sur ces nouvelles « instances d'évaluation ».

Et quel jury se permettrait aujourd'hui de porter un jugement impartial et objectif sur les compétences de l'un ou l'autre animateur-directeur en fonction depuis 25 ans ?

Au-delà de ces conjectures et sans présumer de ce qui se jouera demain dans le secteur, j'ai voulu tenter à travers cette étude, de cerner les caractéristiques essentielles de la fonction d'animateur-directeur d'un centre culturel local. Or, il m'est vite apparu que trop de compétences humaines et psychologiques entraient en jeu pour permettre de les résumer dans des grilles d'analyse.

Tout ce qui sera mis en oeuvre en matière d'évaluation devra intégrer cet aspect des choses.

La fonction, dans l'absolu, relève du sensible. Elle relève de compétences qu'on peut acquérir nécessairement par la formation, et d'autres également qu'on ne peut acquérir que par l'expérience et la pratique. Le vécu. Et cela reste inquantifiable.

Si un candidat animateur-directeur se doit de convaincre son auditoire par l'exposé de ses compétences, de ses diplômes ou son expérience passée,

il doit aussi réussir à créer un lien de confiance avec celles et ceux qui sont censés le choisir. Ce lien de confiance, je le pense, n'est pas à sens unique.

A celles et ceux qui demain constitueront les jurys chargés de recruter une nouvelle génération d'animateurs-directeurs, je veux à mon tour exprimer ma confiance dans leur habileté à apprécier tout ce qui ne se compte pas, ne se voit pas mais qui se sent : la générosité, la disponibilité, la foi dans l'action culturelle.

7. Annexe :

Les titres auxquels vous avez échappés

- Animateur-directeur : on recrute un super-héros
- Animateur-directeur : comment vivre son ubiquité ?
- Animateur-directeur : au four et au moulin
- Animateur-directeur : le mouton à cinq pattes
- ...

8. Bibliographie commentée

En dehors de l'Arrêté Royal de 70, des décrets de 92 et de 95, il n'existe pas beaucoup de littérature concernant le fonctionnement des Centres culturels en Communauté française.

Le livre de Vincent de Coorebyter, Les Centres culturels, aux éditions du Centre de recherche et d'information socio-politique (CRISP, Bruxelles, 1988), m'a révélé le sens de la création de nos maisons de la culture. Je remercie Georges Peters d'avoir bien voulu me prêter cet ouvrage aujourd'hui épuisé.

Je me suis bien entendu référée au fascicule « La culture en Action », publié par la Direction générale de la Culture, en décembre 1996, et qui regroupe l'ensemble des textes légaux régissant le secteur depuis 1992.

D'autres ouvrages continuent à alimenter au quotidien mes réflexions. Parmi ceux que je consulte très régulièrement, avec plaisir :

- La culture pour qui ? Jean-Claude Wallach, éditions de l'Attribut, Toulouse, 2006 ;
- Culture et cultures, sous la direction de Réda Benkirane et Erica Deuber Ziegler, Ed. MEG, Coll. « Tabou », Genève, 2007 ;
- La culture des individus, Bernard Lahire, Ed. La découverte, Paris, 2004.
- Sociologie des publics, Jean-Pierre Esquenazi, Ed. La découverte, Paris, 2003.